

De Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
Mevrouw mr. drs. I.K. van Engelshoven
Postbus 16375
2500 BJ Den Haag

18 december 2018
Kenmerk: RVC-2018-1307

Betreft: advies subsidieaanvraag Cultuur + Ondernemen 2019-2020

Geachte mevrouw Van Engelshoven,

In uw brief van 23 oktober 2018 vraagt u de Raad voor Cultuur te adviseren over de subsidieaanvraag van Cultuur + Ondernemen (C+O) voor de periode 2019-2020. C+O is een semipublieke instelling die sinds 2013 onder meer het programma 'Ondernemerschap in Cultuur' uitvoert.¹ Dit gebeurt op basis van projectsubsidies, buiten het kader van de Culturele Basisinfrastructuur (BIS).

U vraagt de raad om zich bij de beoordeling van het werkprogramma van C+O te baseren op overwegingen ten aanzien van de noodzaak ervan en verwachtingen over het bereik en de impact. U verzoekt de raad de subsidieaanvraag te toetsen op de volgende punten:

- De missie, visie en het profiel van de organisatie, inclusief de samenwerking en afstemming met stakeholders.
- De toegankelijkheid, het bereik en de netwerkfunctie van C+O.
- De noodzaak, kennisopbouw en -deling van specifieke dossiers en de mate waarin de subsidiebehoefte is onderbouwd.

¹ Het programma 'Ondernemerschap Cultuur' bestaat uit een aantal tijdelijke acties, langs drie lijnen:

1. Stimuleren van een geefcultuur.
2. Ondersteunen van culturele instellingen en makers op het terrein van ondernemerschap.
3. Onderzoeken en monitoren van de sociale en fiscale aspecten van het cultuurmecenaat.

Voor de inrichting van de subsidieaanvraag heeft u in april 2018 een leidraad voor C+O opgesteld.² U verzoekt de raad om dit document bij de advisering te betrekken, evenals de jaarverslagen van de instelling over 2016 en 2017.

Uit de bovengenoemde leidraad komt naar voren dat u op basis van een aantal rapporten en adviezen, zoals de 'Evaluatie van het programma ondernemerschap 2013-2016' en de 'Verkenning arbeidsmarkt culturele sector' voldoende aanleiding ziet om uw beleid - gericht op stimulering en ondersteuning van het ondernemerschap in de sector - voort te zetten.

De loketfunctie van C+O kan in dit verband van grote waarde zijn. De impact hiervan kan in uw ogen vergroot worden door samen te werken met lokale partners, door digitale informatievoorziening (website) en door het onderhouden van een groot netwerk - dwars door de deelsectoren en disciplines heen.

Tot slot brengt u naar voren dat C+O meer subsidie heeft aangevraagd dan voor de ondersteunende functie in de periode 2019-2020 beschikbaar is. Het gaat om een bedrag van 370.850 per jaar. De verhoging is gebaseerd op een indexatie van loonkosten (7 procent) en op nieuwe ambities van C+O. U vraagt of de raad wil aangeven welke pijlers, activiteiten of administratieve trajecten heroverwogen kunnen worden, als er hiervoor geen financiering gevonden wordt in de begroting van OCW.

Op dinsdag 6 november jl. hebben Titia Haaxma en Jo Houben namens C+O een toelichting gegeven op het werkprogramma voor 2019-2020. Bij dit gesprek waren Marijke van Hees (voorzitter), Cees Langeveld (raadslid), Jakob van der Waarden (directeur) en Klazien Brummel (projectsecretaris) namens de raad voor cultuur aanwezig. Daarnaast is Evert Verhulp gevraagd om bij het gesprek aanwezig te zijn vanwege zijn rol als voorzitter van de regiegroep voor de Arbeidsmarktagenda van de culturele sector.

Subsidieaanvraag en werkprogramma C+O

In een situatieschets brengt C+O naar voren dat er forse verschillen bestaan tussen de actoren in het veld.³ Grote instellingen staan er bedrijfsmatig relatief goed voor, maar dit is niet het geval bij zeer veel kleine en middelgrote organisaties. C+O vindt het een uitdaging om deze organisaties te helpen hun weg te vinden. Dat vormt het fundament van haar missie: ondersteunen van de professionalisering en toekomstbestendigheid door de sector te helpen aan geld, goed bestuur en durf/professionaliteit.

² Beleidskaders cultuur-ondernemerschap 2019-2020, 20 april 2018

³ 10% van de organisaties zorgen voor 90% van alle inkomsten in de sector, aldus Cultuur in Beeld 2016. De groei is te klein om te kunnen innoveren. Zwakke financiële positie door eenzijdige financiering of onvoldoende inkomsten uit de markt.

De doelgroep van C+O bestaat uit culturele organisaties, zelfstandige kunstenaars en creatieven. De instelling wil voor deze partijen hét kenniscentrum en de *thought leader* zijn op het gebied van ondernemerschap. C+O rekent overheden, fondsen en andere financiers tot haar partners, evenals beroeps- en brancheorganisaties, kennis- en opleidingsinstellingen en inhoudelijke experts van binnen en buiten de sector.

C+O herkent de knelpunten van de sector om toegang te krijgen tot kennis en vaardigheden op het gebied van ondernemerschap. De instelling voegt hieraan toe dat actoren in de sector over onvoldoende middelen beschikken om die kennis en vaardigheden te kunnen inkopen. Daarnaast signaleert C+O dat de hulpvragen vaak onvoldoende zijn gespecificeerd. Verder speelt versnippering van de sector de actoren parten; kleine organisaties en individuele makers weten vaak niet waar ze ondersteuning kunnen vinden. Daarnaast is het aanbod van financieringsinstrumenten (nog) onvoldoende toegesneden op de situatie in de sector.

In het werkprogramma presenteert C+O haar doelstellingen voor de komende twee jaar en rangschikt deze in programma's die samenhangen met de kernopdracht om de sector te helpen aan geld, goed bestuur en durf/professionaliteit.

Programma 'Geld'

C+O ontwikkelt en lanceert de komende periode een digitaal platform (website), waar de doelgroep onder andere de Culturele Financieringswijzer kan vinden. Daar wordt actuele kennis over financieringsinstrumenten ontsloten. Op de website zal ook de Governance Code Cultuur met een uitgebreide *toolkit* te vinden zijn. Daarnaast onderzoekt C+O financieringsmodellen, hetgeen moet resulteren in een publicatie. De instelling is als uitvoerder betrokken bij Cultuurlening 2.0, waarmee toegang tot een financieel hefboominstrument wordt geboden. Deze cultuurlening heeft inmiddels meerdere regionale versies. C+O heeft ook 'regionale loketten' en organiseert, samen met regionale partners en overheden, bijeenkomsten door het hele land.

Verder denkt C+O in de programmalijn 'Geld' aan het opzetten van een proeftuin, waar deelnemers in de praktijk nieuwe financieringsvormen kunnen zoeken, vinden en verwerven.⁴

⁴ C+O noemt in dit verband een revolverend risicofonds t.b.v. voorfinanciering van producties/projecten, een culturele obligatie, instrumenten voor zzp'ers, risicodragende financieringen (naar voorbeeld van een investeringsfaciliteit, zoals bekend voor tech start-ups).

C+O geeft doorlopend adviezen, ook in de programmalijn 'Geld'. Hieraan gaan vaak kosteloze oriëntatiegesprekken vooraf. Op die manier geeft C+O een invulling aan de loketfunctie.

Tot slot stelt C+O voor om een monitor op te zetten met *facts & figures* op het gebied van financiering van de culturele sector in Nederland.

Programma 'Fatsoenlijk bestuur'

C+O is de opsteller van de Governance Code Cultuur en heeft onlangs een update hiervan gepubliceerd en verspreid. Periodiek wordt het gebruik van deze code gemonitord; in de periode 2019-2020 zal er een nieuwe meting gedaan worden. C+O organiseert ten behoeve van de verdere verspreiding en implementatie van de code bijeenkomsten en masterclasses.

Daarnaast ontwikkelt C+O samen met de Universiteit van Utrecht de leergang 'Toezicht in cultuur'. De instelling adviseert organisaties hierover en zorgt voor de distributie van de code. Ook helpt zij bij de zelfevaluatie van organisaties. C+O rekt het tot haar taken om te helpen bij de werving en selectie van gekwalificeerde bestuurders en toezichthouders. Hierbij is bevordering van diversiteit een speerpunt.

Programma 'Durf/professionaliteit'

C+O ondersteunt de sector met het verwerven van ondernemersvaardigheden en andere competenties die nodig zijn om duurzame relaties aan te gaan in de publieke en private sfeer. C+O begeleidt de sector op dit gebied met actuele informatie over ondernemerschap, trends en duidingen hiervan. Dit gebeurt zowel offline, tijdens bijeenkomsten, als online via de beoogde nieuwe website. Daarnaast publiceert C+O jaarlijks de 'zakelijke gids', waarin praktische informatie voor cultureel ondernemers wordt verzameld. Samen met de Universiteit van Tilburg wordt gedacht aan een pilot om te toetsen of het inzetten van een assessment meerwaarde biedt voor een deelnemer aan dit programmaonderdeel.

Organisatie

C+O werkt met een team van 21 fte en heeft een uitgebreid netwerk van 150 externe adviseurs, trainers, coaches, mentoren en experts uit het bedrijfsleven en de cultuursector. Met deze organisatie verzorgt C+O oriëntatiegesprekken, adviezen, de helpdeskfunctie, publicaties, bijeenkomsten en samenwerkingsprojecten.

Uit de stakeholdersanalyse van 2017 leerde C+O dat haar aanbod aansluit op de behoefte van de sector, maar dat 'profiëren en samenwerken' beter kunnen. Om hieraan gevolg te geven, zoekt C+O meer samenwerking in de sector, bijvoorbeeld door het onderzoek naar cultuurfinanciering, door een grotere digitale aanwezigheid te creëren, door de lancering van een update

van de Governance Code Cultuur en door meer regionale loketten en leningen op te zetten.

C+O neemt zich voor elk nieuw product SMART te formuleren en in de praktijk te brengen wat zij predikt op het gebied van governance en ondernemerschap.

Beoordeling

De raad herkent de knelpunten in de sector op het gebied van de (financiële) weerbaarheid die in de beleidskaders worden opgesomd. Het structurele karakter van sommige oorzaken van de knelpunten, zoals de intrinsieke motivatie van creatieve ondernemers, de kleinschaligheid van de ondernemingen en de diversiteit in en tussen de sectoren, zorgt ervoor dat er voortdurend behoefte is aan ondersteuning op het gebied van cultureel ondernemerschap. Ook vanuit het oogpunt van de arbeidsmarktagenda ziet de raad dat de sector begeleiding nodig heeft om zijn doelen te bereiken, zoals bij het vergroten van het verdienpotentieel. De instelling kan een leidende rol spelen bij dit agendapunt en fungeert dan ook als aanjager in dit proces.

De missie en visie van C+O sluiten aan bij de functie van een ondersteunende instelling op het gebied van ondernemerschap. C+O gaat er in haar situatieschets vanuit dat de relatie tussen cultuurproducenten, overheden en markt blijvend een ander karakter heeft gekregen. Het gevolg hiervan is dat de initiatiefnemers in de culturele sector voor een deel eigen inkomsten moeten realiseren en daardoor worden uitgedaagd een passende financieringsmix te vinden, waarin naast 'geefgeld' ook ruimte is voor leningen en/of investeringen.

Omdat van alle initiatiefnemers in de culturele sector ondernemerschapscompetenties worden verwacht, is het belangrijk dat een ondersteunende instelling de kennis op dit gebied bovensectoraal benadert. C+O voldoet aan dat profiel en onderhoudt contact met relevante (branche)organisaties en (regionale) overheden.

C+O benadrukt meermaals dat de organisatie een *thought leader* wil zijn: hét kenniscentrum en de aangewezen partij die op de troepen vooruitloopt, experimenteert en een nieuw gedachtegoed lanceert. Deze ambitie is relevant in het kader van het thema 'ondernemerschap'. Maar de raad wil ook graag weten hoe C+O haar beleid daarnaast afstemt op de vraag van haar klanten en stakeholders. De raad verwacht hier meer reflectie en bepleit om op regelmatige basis stakeholdersanalyses te maken en behoeftepeilingen te houden voor de beleidsvorming en om de behaalde resultaten en klanttevredenheid te evalueren..

De raad vindt dat C+O zich scherper kan profileren, zodat het voor de sector, de partners en de klanten duidelijk is welke afzonderlijke diensten C+O aanbiedt en welke activiteiten C+O ontwikkelt om specifieke overheidsregelingen uit te voeren, zoals bijvoorbeeld de voucherregeling voor de gemeente Amsterdam.

Daarnaast verwacht de raad dat de doelen SMART geformuleerd worden, zodat zij toetsbaar worden en de effecten van het beleid in periodieke analyses worden geëvalueerd en de resultaten worden gekwantificeerd.

Hieronder beoordeelt de raad de doelstellingen van C+O aan de hand van de drie beleidsspeerpunten: geld, goed bestuur en durf/professionaliteit.

Programma ‘Geld’

In het werkplan presenteert C+O zes ‘bouwstenen’ om de sector te helpen aan kennis over financieringsinstrumenten. Een speerpunt is de ontwikkeling van een ‘Culturele financieringswijzer’: een digitale tool voor creatieven, kunstenaars en culturele instellingen om wegwijs te worden in financieringsopties. Deze digitale faciliteit wordt in 2019 ontwikkeld en volgens het werkplan vervolgens in 2020 getest en gelanceerd. Zo’n voorziening geeft volgens de raad een bruikbaar overzicht. Het is belangrijk dat de website interactief is, up to date gehouden wordt en dat er aandacht is voor zowel publieke, als private financiering.

De financieringswijzer kan culturele initiatiefnemers ook op weg helpen naar een pluriforme financieringsmix door aanbieders van financieringsinstrumenten te koppelen aan het digitale platform. De tool stelt de klanten van C+O ook in staat om zich voor te bereiden op de adviesgesprekken die de instelling aanbiedt. C+O presenteert ook nieuwe onderzoeken die kunnen bijdragen aan de inhoud en effectiviteit van de ‘Culturele financieringswijzer’.

C+O wil meehelpen aan de ontwikkeling van financieringsmiddelen in een proeftuinopstelling. Omdat ook een aantal Rijkscultuurfondsen experimenteert met nieuwe financieringsinstrumenten, ziet de raad hier een grotere beweging die om een betere samenwerking en afstemming vraagt zodat versnippering wordt voorkomen. Voor potentiële deelnemers aan de proeftuinen en de financiering ervan ziet de raad kansen voor C+O, maar het is belangrijk voor de instelling om in dit verband samenwerking te zoeken met de publieke en private cultuurfondsen.

Ten aanzien van de monitor met *facts & figures* meent de raad dat het tot de basistaken van een kenniscentrum als C+O behoort om te beschikken over objectieve gegevens over de geldstromen en financieringsinstrumenten, en

deze te delen. Ook is het belangrijk dat C+O de data deelt met de huidige en de toekomstige samenstellers van de monitor van de culturele sector, waarin onder meer informatie over geldstromen wordt verwerkt.⁵ Ervan uitgaande dat de *facts & figures* met betrekking tot de financieringsstromen afdoende aan de orde zullen komen in de jaarlijkse monitor van de culturele sector, ziet de raad nu vooralsnog geen dwingende aanleiding voor C+O om een aparte monitor met *facts & figures* te ontwikkelen.

Programma ‘Fatsoenlijk bestuur’

Het werkplan bevat vier ‘bouwstenen’ die erop zijn gericht om de recent aangepaste Governance Code Cultuur te verspreiden, te promoten, te implementeren en ervan te leren. Activiteiten die hierbij horen, zijn onder meer advisering en het aanbieden van een governance- en zelfevaluatiescan.

Het begrip ‘fatsoenlijk’ moet hier op twee manieren begrepen worden: als professioneel en als ethisch verantwoord. De raad ondersteunt de opvatting dat goed bestuur in de culturele sector van belang is voor de professionalisering en weerbaarheid. De leergang van vier bijeenkomsten die samen met de Universiteit van Utrecht wordt ontwikkeld, kan ertoe bijdragen dat het inzicht en de praktische kennis van potentiële, toekomstige bestuurders toenemen. Deze activiteit beschouwt de raad als een vorm van talentontwikkeling.

In samenhang met de arbeidsmarktagenda ondersteunt C+O de culturele sector ook met de gedachtevorming over een Fair Practice Code.

Programma ‘Durf/professionaliteit’

Deze programmalijn is minder uitgewerkt dan de hiervoor besproken programma’s. In het kader van de professionalisering worden drie ‘bouwstenen’ gepresenteerd die gericht zijn op een vorm van *capacity building*. De bedragen die hiermee gemoeid zijn, kan de raad niet in verband brengen met specifieke activiteiten. De raad gaat ervan uit dat dit zowel online activiteiten zijn als bijeenkomsten en publicaties.

De raad hecht belang aan de professionalisering van de sector en verwacht dat C+O de komende twee jaar benut om dit programma meer vorm te geven en concreet te maken. De beschikbare informatie is onvoldoende om goed te kunnen beoordelen wat de potentiële effecten van het huidige programmavoorstel zullen zijn.

Tot slot voert C+O het ‘voucherbeheer’ van de gemeente Amsterdam uit. Die activiteit maakt geen deel uit van dit advies. Terzijde merkt de raad wel op dat er een relatief groot bedrag op de begroting wordt opgevoerd voor de uitvoer van het voucherbeheer. Doordat het bedrag meegenomen wordt in

⁵ De opvolger van de monitor *Cultuur in beeld* (OCW) werd in november 2018 door het SCP gepubliceerd onder de titel *Het culturele leven*.

de omzet, ontstaat er gemakkelijk een vertekend, rooskleurig beeld over de financiële positie van C+O.

Conclusie

Er hebben zich ten opzichte van het werkplan 2017-2018 geen fundamentele koerswijzigingen voorgedaan. C+O heeft haar ondersteunende functie op het gebied van ondernemerschap nader omschreven en vormgegeven in drie programmalijnen: 'geld', 'fatsoenlijk bestuur' en 'durf/professionaliteit'. De eerste twee programma's zijn goed uitgewerkt. Het programma 'durf/professionaliteit' blijft in de uitwerking achter en hier is de subsidiebehoefte onvoldoende toegelicht. Hier verwacht de raad op termijn een nadere aanvulling en verduidelijking.

C+O positioneert zich als het kenniscentrum op het gebied van ondernemerschap, financiering en governance en wil graag een voortrekkersrol vervullen – *thought leader* zijn. Deze ambitie is goed. De raad ziet daarnaast graag dat C+O zich blijvend inzet voor een kwaliteitscyclus, waarin de input van externe stakeholders en behoeftepeilingen een rol spelen, zodat het aanbod van C+O goed aansluit bij de vraag uit de sector. De raad benadrukt de noodzaak van een goede samenwerking tussen C + O en de financierende partijen om haar rol als ondersteunende kennisinstelling te kunnen invullen op het gebied van financiering van culturele prestaties.

De raad vindt het positief dat C+O de banden met de spelers in de sector heeft aangetrokken en betrokken is bij de uitwerking van de arbeidsmarktagenda. Daardoor positioneert C+O zich tussen twee beleidsdomeinen die elkaar meer zouden kunnen versterken: het sociale en het financiële domein. In het sociale domein worden de voorwaarden geschapen voor de werkenden in de culturele sector en in het financiële domein liggen de kansen om te ondernemen.

De raad onderstreept dat de functie van C+O belangrijk is voor de culturele sector; het is nuttig dat culturele instellingen, kunstenaars en creatieven ondersteund worden ten behoeve van hun professionalisering en toegang krijgen tot laagdrempelige financieringsproducten. Ook over de bijdrage van de expertise van C+O aan de uitbreiding van de financiële instrumenten van (regionale) cultuurfondsen is de raad positief.

Advies

De raad adviseert u de subsidie volgens planning te continueren, maar C+O te vragen om de volgende programmaonderdelen inzichtelijk en SMART te maken, met inbegrip van explicitering van de subsidiebehoeften:

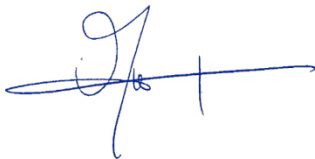
- Het programma 'Durf en professionaliteit'

- Het ontwikkelen van financieringsmiddelen in een proeftuinopstelling

Tot slot; aanpassing werkplan en begroting

C+O heeft meer subsidie aangevraagd dan voor de ondersteunende functie beschikbaar is in de periode 2019-2020. De raad vindt dat C+O zich in de komende twee jaar zou moeten toelagen op het versterken van de resultaten van het lopende beleid. De raad legt prioriteit bij de best uitgewerkte programmaonderdelen: 'Geld' en 'Fatsoenlijk bestuur' en gaat er verder van uit dat het ministerie C+O een aangepast werkplan en begroting laat opstellen dat past binnen de financiële kaders en in samenhang is met de beoordeling in dit advies.

Met vriendelijke groet,



Marijke van Hees
Voorzitter



Jakob van der Waarden
Directeur